

ΑΓΓΕΛΙΚΗΣ ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ

**ΚΡΙΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ
ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΝΟΜΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ
ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	<i>Σελίδες</i>
I. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	505
II. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	508
III. ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ	512
IV. ΚΡΙΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΝΟΜΗ	516
1. Κανάλι διανομής είναι η μετακίνηση ενός προϊόντος από τον παραγωγό στον τελευταίο καταναλωτή	516
2. Η δομή ενός καναλιού καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά των προϊόντων του	519
3. Το κανάλι διανομής διευθύνεται από τον παραγωγό	522
4. Η επιχείρηση αγωνίζεται να μεγιστοποιήσει τη συνεργασία μέσα στο κανάλι διανομής	523
5. Η βασική λειτουργία της αποθήκης εμπορευμάτων (warehouse) είναι η αποθήκευση (storage)	524
6. Η επιχείρηση πουλάει σε ή αγοράζει από άλλη επιχείρηση	525
7. Παραλείποντας τους ενδιάμεσους, μειώνεται το κόστος διανομής	526
8. Ένα διευθυνόμενο κανάλι διανομής είναι πιο αποδοτικό από ένα μη διευθυνόμενο	529
9. Ένα κερδοφόρο κανάλι είναι ένα αποτελεσματικό κανάλι	530
10. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής της διανομής αποτελεί ευθύνη του διευθυντή της διανομής	532
V. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	533
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	537
Ελληνική	537
Ξένη	537

Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η ανταγωνιστικότητα και σε τελευταία ανάλυση η βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, ανεξάρτητα μεγέθους, αποτέλεσε κατά το παρελθόν, και αποτελεί ακόμη περισσότερο σήμερα, αντικείμενο μελέτης και συζήτησης, πάνω στο οποίο έχει διατυπωθεί ένα ευρύ φάσμα απόψεων. Συχνότερα από κάθε άλλη φορά σήμερα στις επίσημες ανακοινώσεις, σε ομιλίες στα διάφορα συνέδρια, στις εφημερίδες κλπ. γίνεται λόγος για την ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας και της ελληνικής οικονομίας γενικότερα. Η επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής ανταγωνιστικότητας γίνεται στόχος υψηλής προτεραιότητας, αν ληφθεί υπόψη ότι συμπίπτει ακριβώς τη στιγμή που η βελτίωσή της αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης της οικονομίας μέσα στις έντονες ανταγωνιστικές συνθήκες αγοράς που διαμορφώνονται στο χώρο της ΕΟΚ.

Ανταγωνιστικότητα για μια επιχείρηση, όπως είναι γνωστό, σημαίνει την ικανότητά της να σταθεί ή να επικρατήσει στην αγορά με το να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες σε καλή ποιότητα και σε χαμηλές τιμές. Και για να το πετύχει αυτό είναι ευνόητο ότι πρέπει να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται στην τεχνολογική πρόοδο με την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων. Επίσης θα πρέπει να μειώσει στο ελάχιστο τις αδυναμίες της διοίκησης της επιχείρησης. Κατά την άποψη πολλών ερευνητών, οι αδυναμίες της διοίκησης της επιχείρησης αποτελούν τη σπουδαιότερη αιτία που οδηγεί τις επιχειρήσεις σε χρηματοοικονομικό αφανισμό¹. Ένα μέρος των αδυναμιών της διοίκησης οφείλεται στην παντός είδους απειρία της, αλλά το μεγαλύτερο οφείλεται στα εξής:

α) στην έλλειψη ουσιαστικής λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης ή, γενικότερα, στην ανυπαρξία κάποιου συμβουλευτικού

1. Δημήτρ. Α. Παπαδόπουλος, «ΕΟΚ και Ελληνικές Επιχειρήσεις. Απειλή Αφανισμού ή Ευκαιρία Προόδου», Μηνιαίο Δελτίο του ΕΒΕΘ, Μάιος 1980.

οργάνου που να υποβοηθά το φορέα της επιχείρησης στη λήψη αποφάσεων, καθοριστικών για το μέλλον αυτής:

β) στην έλλειψη σχεδιασμού και ελέγχου· συγκεκριμένα:

βα) έλλειψη χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και ελέγχου,

ββ) έλλειψη σημαντικής παρακολούθησης των στοιχείων του κεφαλαίου κίνησης,

βγ) έλλειψη σχεδιασμού στην απόκτηση πάγιων περιουσιακών στοιχείων,

βδ) έλλειψη σχεδιασμού στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων·

γ) στην έλλειψη σωστής αντιμετώπισης των θεμάτων που συνδέονται με όλο το προσωπικό της επιχείρησης.

Η επίτευξη υψηλής ανταγωνιστικότητας από μέρους των ελληνικών επιχειρήσεων απαιτεί περιορισμό στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό και τελικά εξάλειψη των παραπάνω αδυναμιών. Από ποια αδυναμία θα πρέπει να αρχίσει αυτή η εξυγιαντική προσπάθεια στο χώρο των ελληνικών επιχειρήσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Η πτωτική τάση των ελληνικών εξαγωγών τα τελευταία δύο χρόνια κάνει επιτακτική την άμεση αντιμετώπιση της έλλειψης σχεδιασμού στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων. Θα λέγαμε ότι κάνει αναγκαιότητα την κατανόηση ότι η σταθεροποίηση και βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά συνδέεται με τη διατήρηση και παραπέρα αύξηση του ποσοστού ελέγχου της αγοράς των προϊόντων της. Η αναγκαιότητα αποδοχής αυτής της θέσης από τον επιχειρηματικό κόσμο συνδέεται με το βαθμό κατανόησης της σπουδαιότητας της «αντίληψης του μάρκετινγκ» (Marketing Concept) για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η «αντίληψη του μάρκετινγκ» είναι ένας προσανατολισμός της διοίκησης που υποστηρίζει ότι η αποστολή-κλειδί της επιχείρησης είναι να καθορίζει τις ανάγκες, επιθυμίες και αξίες μιας αγοράς-στόχου και να προσαρμόζει την οργάνωσή της, ώστε να μπορεί να δώσει την επιθυμητή ικανοποίηση πιο αποτελεσματικά και πιο αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της, με συνέπεια την εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Η αντίληψη του μάρκετινγκ φέρνει την ιδέα ότι η επιτυχία της επιχείρησης απαιτεί προσανατολισμό της όλης δομής της προς τον καταναλωτή, παρά προς το προϊόν, και ότι η επιχείρηση θα πρέπει να θεωρήσει αυτήν όχι ότι πουλάει αγαθά ή υπηρεσίες, αλλά μάλλον ότι αγοράζει πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθούν όλες εκείνες οι δραστηριότητες, ώστε το κοινό να θέλει να συναλλάσσεται με αυτήν, παρά με τους ανταγωνιστές της. Αντί λοιπόν να γίνονται συζητήσεις μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης περί του τι θα παράγουν ή θα πουλήσουν τα στελέχη αυτά, θα πρέπει

να σκέπτονται τι θα αγοράσει το κοινό και γιατί θα το αγοράσει.

Η αντίληψη του μάρκετινγκ ουσιαστικά φέρνει καθαρά στο προσκήνιο την ιδέα ότι η επιτυχία της επιχείρησης απαιτεί προσανατολισμό της όλης δομής της προς τον καταναλωτή, αφού μόνο με την ικανοποίηση των αναγκών του μπορεί να επιτευχθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης μακροχρόνια. Προσανατολισμός της όλης δομής της επιχείρησης προς τον καταναλωτή σημαίνει η διοίκηση της επιχείρησης να πάρει όλες εκείνες τις αποφάσεις που οδηγούν στην πιο ευνοϊκή διαμόρφωση των ελεγχόμενων παραγόντων του συστήματος μάρκετινγκ. Δηλαδή η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να πάρει όλες εκείνες τις αποφάσεις που διαμορφώνουν το πιο κατάλληλο γι' αυτήν μίγμα μάρκετινγκ καθώς επίσης και το πιο κατάλληλο επίπεδο των παραγόντων εκτός του μάρκετινγκ. Οι αποφάσεις σχετικά με τους παράγοντες εκτός του μάρκετινγκ έχουν μακροχρόνιο χαρακτήρα, ενώ οι αποφάσεις για τη διαμόρφωση του μίγματος μάρκετινγκ έχουν βραχυχρόνιο χαρακτήρα, θα πρέπει δε πάντοτε το μίγμα μάρκετινγκ να αντικατοπτρίζει τις μεταβολές στους παράγοντες εκτός μάρκετινγκ.

Οι αποφάσεις σχετικά με το μίγμα μάρκετινγκ, το οποίο περιλαμβάνει τις μεταβλητές προϊόν, διανομή, προώθηση, τιμή, γίνονται αποφάσεις υψηλής προτεραιότητας μέσα σε ένα οικονομικό πλαίσιο που χαρακτηρίζεται από πτωτική τάση των εξαγωγών. Είναι δύσκολο να ξεχωρίσει κανείς μια μεταβλητή του μίγματος μάρκετινγκ και να πει ότι αυτή είναι σπουδαιότερη από τις άλλες. Η κάθε μια από αυτές παίζει αποφασιστικό ρόλο και είναι ο σωστός συνδυασμός των τεσσάρων μεταβλητών, που μόνο αυτός μπορεί να συμβάλλει θετικά στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Παρ' ότι αναγνωρίζουμε ότι η κάθε μια από τις μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ έχει τον ίδιο αποφασιστικό ρόλο, εντούτοις θεωρούμε ότι οι αποφάσεις που συνδέονται με τη μεταβλητή-διανομή έχουν κάποια ιδιαιτερότητα που αξίζει να την προσέξουμε. Η ιδιαιτερότητα αυτή έγκειται στο γεγονός ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με τη διανομή έχουν μακροχρόνια επίδραση και σπουδαιότητα, αν ληφθεί υπόψη το σημαντικό ύψος κεφαλαίου που συνεπάγεται η υλοποίησή τους. Θα έχει πράγματι αρνητικά αποτελέσματα στη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης αν διαπιστωθεί μετά την αποπεράτωση της νέας συνθήκης της επιχείρησης Α ότι αυτή θα έπρεπε να χτισθεί στην πόλη Β και όχι στην πόλη Α που είναι η έδρα της επιχείρησης.

Η ιδιαιτερότητα των αποφάσεων σχετικά με τη μεταβλητή-διανομή του μίγματος μάρκετινγκ που απορρέει από τις μακροχρόνιες προεκτάσεις αυτών των αποφάσεων αξίζει επισταμένης μελέτης και διερεύνησης. Η παραπάνω εργασία εντάσσεται μέσα στα παραπάνω πλαίσια. Πιο συγκεκρι-

μένα, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η κριτική διερεύνηση διαφόρων υποθέσεων πάνω στις οποίες στηρίζονται οι αποφάσεις σχετικά με τη διανομή. Προτού προχωρήσουμε στην κριτική διερεύνηση των υποθέσεων σχετικά με τη διανομή, στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρέχουμε μια συνοπτική θεώρηση της έννοιας και του συστήματος μάρκετινγκ. Το τρίτο μέρος της εργασίας αναφέρεται σε μια συνοπτική αλλά συγχρόνως και διεξοδική κριτική διερεύνηση των διαφόρων υποθέσεων σχετικά με τη διανομή. Στο τελευταίο (τέταρτο) μέρος της εργασίας διατυπώνονται κάποια συμπεράσματα που πιστεύουμε ότι προσφέρουν μια σωστότερη κατεύθυνση για καλύτερη διοίκηση του συστήματος διανομής. Οι σελίδες που ακολουθούν προσφέρουν την ανάλυση της σκιαγράφησης της εργασίας που δώσαμε παραπάνω.

II. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η εξέταση της βιβλιογραφίας του μάρκετινγκ μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο όρος μάρκετινγκ είναι όρος πολύ διαμφισβητούμενος και σημαίνει κάτι το διαφορετικό για διαφορετικά άτομα.

Από μία έρευνα² που έγινε, όσον αφορά τη σημασία του όρου μάρκετινγκ, το συμπέρασμα ήταν ότι διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετική αντίληψη για το περιεχόμενο του όρου μάρκετινγκ.

Πολλοί θεωρούν το μάρκετινγκ σαν «ένα συνδυασμό πωλήσεως, διαφημίσεως και δημοσίων σχέσεων». Άλλοι πάλι θεωρούν το μάρκετινγκ ως μία μόνο από τις παραπάνω έννοιες. Ένα μικρό ποσοστό θεωρούν ότι το μάρκετινγκ ασχολείται «με τον καθορισμό των αναγκών, την έρευνα της αγοράς, την δημιουργία του προϊόντος, τον καθορισμό της τιμής και την διανομή αυτού»³.

Ακόμη πολλοί θεωρούν τον όρο μάρκετινγκ σαν συνώνυμο του όρου «πωλήσεις» και «προώθηση».

Έτσι αποτελεί έκπληξη για πολλούς το γεγονός ότι το σπουδαιότερο τμήμα του μάρκετινγκ δεν είναι οι πωλήσεις. Οι πωλήσεις είναι μόνο η κορυφή από το παγόβουνο του μάρκετινγκ. Είναι μόνο ένας από τους πολλούς

2. Patrick E. Murphy and Richard A. McGarrity, «Marketing Universities: A Survey of student Recruiting Activities», College and University, Spring 1978, pp. 249-61.

3. For More on the topic; see Reed Moyer, «Marketing in the Iron Curtain Countries», Journal of Marketing, October 1966, pp. 3-9.

συντελεστές που πραγματοποιούνται και συχνά όχι ο περισσότερος σπουδαίος. Αν καθορισθούν ακριβώς οι ανάγκες των καταναλωτών, δημιουργηθεί το κατάλληλο προϊόν, καθορισθεί η τιμή, πραγματοποιηθεί η διανομή και η προώθηση αποτελεσματικά, τότε το προϊόν αυτό θα πουληθεί πολύ εύκολα.

Ο Peter Drucker, ένας από τους θεωρητικούς της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, καθόρισε ότι: «Ο σκοπός του μάρκετινγκ είναι να καταστήσει την πώληση περιττή»⁴. Αυτό δεν σημαίνει ότι η πώληση και η προώθηση είναι έννοιες χωρίς σημασία, αλλά μάλλον ότι αποτελούν μέρος ενός μεγαλύτερου μίγματος μάρκετινγκ (marketing mix) ή ενός συνόλου από συντελεστές του μάρκετινγκ που πρέπει τελικά να κατευθύνονται προς τη μεγαλύτερη επίδραση στην αγορά.

Η σχετική βιβλιογραφία περιλαμβάνει πολλούς ορισμούς για τον όρο μάρκετινγκ.

Από κοινωνική άποψη (macro-marketing), το μάρκετινγκ ορίζεται ως⁵: Μάρκετινγκ είναι η παράδοση ενός πρότυπου ζωής στην κοινωνία, ή μάρκετινγκ είναι ανθρώπινη δραστηριότητα που κατευθύνεται στην ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών μέσω της διαδικασίας της ανταλλαγής.

Από επιχειρησιακή άποψη (micro-marketing)⁶, το μάρκετινγκ ορίζεται ως: Μάρκετινγκ είναι το να φέρεις τα σωστά αγαθά και υπηρεσίες στο σωστό άτομο, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στη σωστή τιμή, με τη σωστή επικοινωνία και προώθηση, ή μάρκετινγκ είναι η εκτέλεση επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή ή σ' αυτόν που έχει το δικαίωμα χρήσης⁷.

Ο καθηγητής Σ. Ζευγαρίδης ορίζει το μάρκετινγκ ως όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες (οργανωμένες και προγραμματισμένες ενέργειες), που τελικά αποβλέπουν στην επιλογή των καταλληλότερων εμπορευμάτων

4. Peter F. Drucker, «The Practice of Management», New York: Harper and Row, Publishers, 1954, p. 37.

5. Malcolm P. McNair, «Marketing and the Social Challenge of Our Times», in Keith Cox and Ben M. Enis, eds., A New Measure of Responsibility for Marketing (Chicago: American Marketing Association, 1968), p. 2.

6. Daniel J. Sweeney, «Marketing: Management Technology or Social Process», Journal of Marketing, October 1972, p. 7.

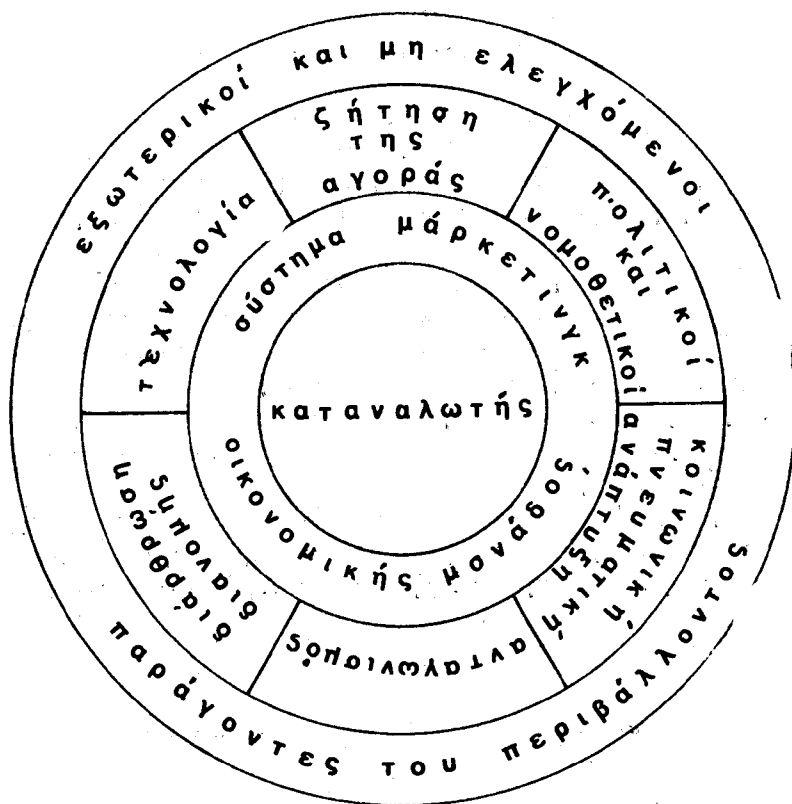
7. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms, Committee on Definitions (Chicago, American Marketing Association, 1960).

ή προϊόντων ή υπηρεσιών και στη μεταφορά τους από τον παραγωγό τους στους καταναλωτές⁸.

Ο καθηγητής Δ. Γρηγοριάδης ορίζει το μάρκετινγκ ως την πολιτική με την οποία επιδιώκεται η εναρμόνιση των σχέσεων μεταξύ αγοράς και επιχείρησης, σχετικά με την ποιότητα, την ποσότητα, την εμφάνιση, τους όρους πληρωμής, τους όρους προμήθειας κλπ.⁹.

Σ Χ Η Μ Α 1

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ



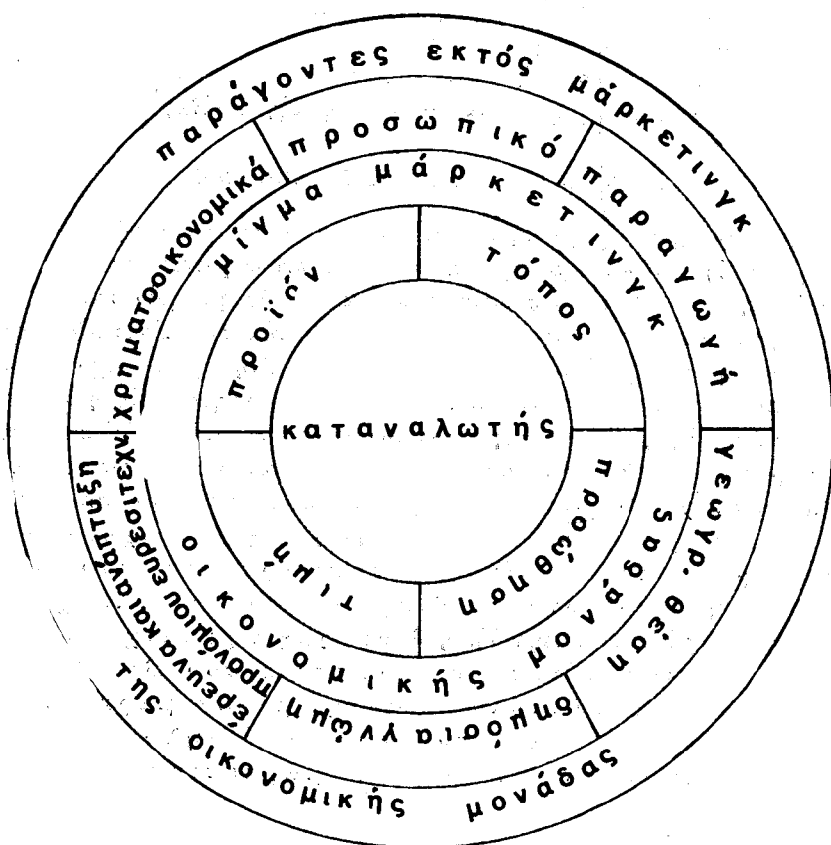
8. Σπ. Κ. Ζενγαρίδης, «Το Μάρκετινγκ στην Ελληνική Πραγματικότητα», Αθήναι 1970, σελ. 16 και 21.

9. Δημ. Α. Γρηγοριάδης και Ευάγ. Σπάτας, «Γενικά Αρχαί του Μάρκετινγκ», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήναι 1974, σελ. 23.

Το εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου μάρκετινγκ θα πρέπει να διαχωρισθεί με σαφήνεια από το περιεχόμενο του όρου σύστημα μάρκετινγκ οικονομικής μονάδας. Το σύστημα μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο οργανισμών, αγορών και δυνάμεων που απαρτίζουν το περιβάλλον του μάρκετινγκ της οικονομικής μονάδας. Μερικές από τις δυνάμεις αυτές είναι εξωτερικές μη ελεγχόμενες και άλλες είναι εσωτερικές και βασικά ελεγχόμενες¹⁰. Οι εξωτερικές, μη ελεγχόμενες

Σ Χ Η Μ Α 2

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ



10. Joel R. Evans and Barry Berman, «Marketing» (MacMillan, 1980), p. 26.

μεταβλητές αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον του συστήματος, ενώ οι εσωτερικές, ελεγχόμενες μεταβλητές αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον του συστήματος μάρκετινγκ της οικονομικής μονάδας. Το σχήμα 1 παρουσιάζει τη δομή των βασικών εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν το σύστημα μάρκετινγκ της οικονομικής μονάδας¹¹.

Ο σκοπός του συστήματος είναι να φθάσει η οικονομική μονάδα στην προκαθορισμένη αγορά-στόχο και να ικανοποιήσει ανάγκες των καταναλωτών με επικερδή γι' αυτήν τρόπο. Για να επιτύχει το σκοπό της η οικονομική μονάδα εκτός από τους μη ελεγχόμενους παράγοντες του εξωτερικού της περιβάλλοντος πρέπει ακόμη να λάβει υπόψη της τις ελεγχόμενες εσωτερικές δυνάμεις που αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον του συστήματος μάρκετινγκ: αυτές είναι: α) το μίγμα μάρκετινγκ (Marketing Mix) και β) οι παράγοντες εκτός του μάρκετινγκ.

Το σχήμα 2¹² παρουσιάζει τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος του συστήματος μάρκετινγκ της οικονομικής μονάδας.

III. ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ

Η επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως είναι γνωστό, αποβλέπει στην πραγματοποίηση κέρδους με την παραγωγή και διάθεση αγαθών ή την προσφορά υπηρεσιών. Αυτός ο σκοπός διέπει και το σύστημα μάρκετινγκ. Όπως σημειώσαμε παραπάνω, ο σκοπός του συστήματος μάρκετινγκ είναι να φθάσει η οικονομική μονάδα στην προκαθορισμένη αγορά-στόχο και να ικανοποιήσει ανάγκες των καταναλωτών με την πραγματοποίηση κέρδους για την επιχείρηση. Η επίτευξη αυτού του σκοπού εξαρτάται από ένα αριθμό παραγόντων. Όπως τονίσαμε παραπάνω, αυτοί οι παράγοντες χωρίζονται σε ελεγχόμενους και μη ελεγχόμενους. Είναι φυσικό, για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, η διοίκηση της επιχείρησης να πάρει όλες εκείνες τις αποφάσεις που οδηγούν στην πιο ευνοϊκή διαμόρφωση των ελεγχόμενων παραγόντων. Δηλαδή, η διοίκηση της επιχείρησης παίρνει όλες εκείνες τις αποφάσεις που διαμορφώνουν το πιο κατάλληλο γι' αυτήν μίγμα μάρκετινγκ καθώς επίσης και το πιο κατάλληλο επίπεδο των παραγόντων εκτός του μάρκετινγκ. Όπως γί-

11. William J. Stanton. «Fundamentals of Marketing» (McGraw-Hill Book Company, 1971), p. 24.

12. William J. Stanton, op.cit., p. 21.

νεται φανερό από το σχήμα 2, οι παράγοντες εκτός του μάρκετινγκ είναι απόρροια αποφάσεων μακροχρόνιου χαρακτήρα, ενώ οι αποφάσεις για τη διαμόρφωση του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους παράγοντες αυτούς. Οι αποφάσεις για το μίγμα μάρκετινγκ έχουν βραχυχρόνιο χαρακτήρα, θα πρέπει δε πάντοτε το μίγμα μάρκετινγκ να αντικατοπτρίζει τις μεταβολές στους παράγοντες εκτός μάρκετινγκ.

Το μίγμα μάρκετινγκ λοιπόν αποτελεί βασικό παράγοντα του εσωτερικού περιβάλλοντος του συστήματος που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Αυτή όμως η σπουδαιότητα είναι ένα φαινόμενο του εικοστού αιώνα. Πριν τον εικοστό αιώνα τα προϊόντα τα πουλούσαν χωρίς εμπορικό σήμα, διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, πιστώσεις, εκπτώσεις και άλλες μεταβλητές που σήμερα είναι κοινότητες. Οι οικονομολόγοι δεν έδιναν ιδιαίτερη προσοχή στο ρόλο των μεταβλητών που δεν είχαν σχέση με την τιμή, όπως ποιότητα προϊόντος, προώθηση πωλήσεων, μέχρι το 1930. Το νέο ενδιαφέρον τονώθηκε με τη Θεωρία του Μονοπωλιακού Ανταγωνισμού¹³, στην οποία λήφθηκαν υπόψη εκτός της τιμής και οι άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν την αγορά των προϊόντων από τον καταναλωτή. Η πιο σύντομη ταξινόμηση που δόθηκε ποτέ ήταν του Frey¹⁴, ο οποίος πρότεινε ότι όλες οι μεταβλητές για τη λήψη αποφάσεων του μάρκετινγκ μπορούν να διαιρεθούν σε δύο κατηγορίες: 1. προσφορά (προϊόν, συσκευασία, εμπορικό σήμα, τιμή και υπηρεσίες) και 2. μέθοδοι και μέσα (κονάλια διανομής, πωλήσεις μέσω πωλητών, διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, δημοσιότητα).

Αργότερα, οι Lazer και Kelley¹⁵ πρότειναν ταξινόμηση όλων των μεταβλητών σε τρεις κατηγορίες: 1. μίγμα προϊόντων και υπηρεσιών, 2. μίγμα διανομής και 3. μίγμα επικοινωνίας.

Πρόσφατα, ο E. Jerome McCarthy κατέστησε δημοφιλή την ταξινόμηση, σε τέσσερις κατηγορίες, των μεταβλητών, για τη λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ, τα τέσσερα «P»¹⁶, από τα αρχικά των παρακάτω λέξεων:

13. See the pioneering work of *Edward H. Chamberlin*, «The Theory of Monopolistic Competition» (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1933).

14. *Albert W. Frey*, «Advertising», 3rd ed. (New York: The Ronald Press Company, 1961), p. 30.

15. *William Lazer and Eugene J. Kelley*, «Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints», rev. ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irvin, Inc., 1962), p. 413.

16. *E. Jerome McCarthy*, «Basic Marketing: A Managerial Approach», seventh edition (Homewood, Ill.: Richard D. Irvin, Inc., 1981), p. 42.

- | | | |
|--------------|---|----------|
| 1. Product | — | Προϊόν |
| 2. Place | — | Διανομή |
| 3. Promotion | — | Προώθηση |
| 4. Price | — | Τιμή |

Μίγμα μάρκετινγκ, λοιπόν, είναι ένα χαρακτηριστικό μίγμα από ελεγχόμενες μεταβλητές μάρκετινγκ, που η οικονομική μονάδα χρησιμοποιεί για να επιτύχει τους σκοπούς της, στην αγορά-στόχο¹⁷, ή μίγμα μάρκετινγκ είναι όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει το συνδυασμό των τεσσάρων συντελεστών που αποτελούν τον πυρήνα του συστήματος μάρκετινγκ, της οικονομικής μονάδας: προϊόν, διανομή, τιμή και προώθηση¹⁸.

Η κάθε μια από τις μεταβλητές αυτές παίζει αποφασιστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Παρακάτω δίνουμε μια πολύ συνοπτική ανάπτυξη αυτών των μεταβλητών.

Το προϊόν: Αναφέρεται στη δημιουργία του «σωστού προϊόντος» για την αγορά. Το προϊόν αυτό αναφέρεται όχι μόνο στο φυσικό προϊόν αλλά και στις σχετικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως είναι το εμπορικό σήμα (brand name), η συσκευασία, οι ποικιλίες του προϊόντος κλπ.

Η προώθηση: Αναφέρεται στις μεθόδους επικοινωνίας με την αγορά-στόχο, όσον αφορά το «σωστό προϊόν» που πρέπει να πουληθεί, στο «σωστό τόπο» και στη «σωστή τιμή». Προώθηση σημαίνει επικοινωνία διαμέσου της διαφήμισης, πωλητών, εκθέσεων, καταλόγων κλπ.

Η τιμή: Αναφέρεται στον καθορισμό της τιμής κατά τρόπο ώστε να ελκύει την αγορά-στόχο, τα κανάλια διανομής και να βρίσκεται στα σχετικά όρια που προβλέπονται από διάφορους αγοραστικούς και φορολογικούς νόμους ώστε να παρέχει και ένα ικανοποιητικό κέρδος. Η τιμολόγηση του προϊόντος περιλαμβάνει αποφάσεις, σχετικές με το επίπεδο τιμών, τα περιθώρια και τα είδη των εκπτώσεων και το γεωγραφικό ή μη διαφορισμό των τιμών.

Η διανομή: Αναφέρεται στο πού, πότε και από ποιον τα προϊόντα προσφέρονται για πώληση. Αναφέρεται στην εκλογή και τη χρησιμοποίηση των ειδικών του μάρκετινγκ —ενδιάμεσους, εταιρίες μεταφορών και αποθήκευσης— για να παρέχουν στους καταναλωτές την ωφελιμότητα

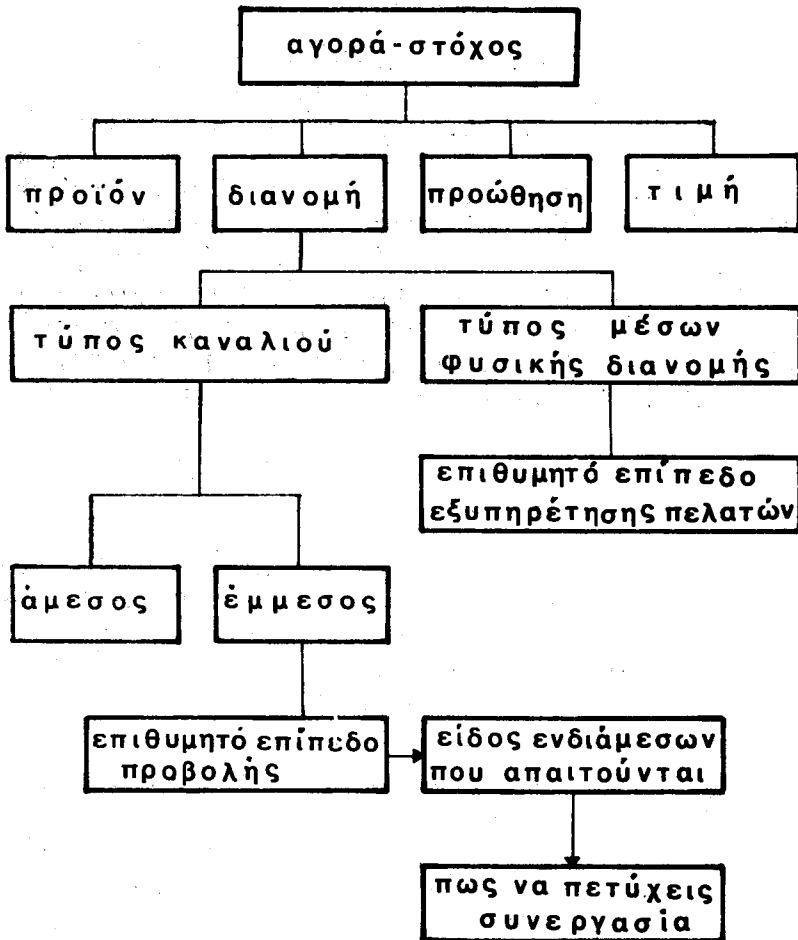
17. Philip Kotler, «Principles of Marketing» (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J. 1980), p. 88.

18. Neil H. Borden, «The Concept of the Marketing Mix», Journal of Advertising Research, June 1964, pp. 2-7.

του τόπου, χρόνου και κυριότητας¹⁹. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται, όσον αφορά τη διανομή, έχουν μακροχρόνια επίδραση και σπουδαιότητα. Είναι δυσκολότερο ν' αλλάξει η απόφαση, όσον αφορά τη διανομή, σε σχέση με αποφάσεις που λαμβάνονται όσον αφορά το προϊόν, την τιμή ή

ΣΧΗΜΑ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ



19. E. Jerome McCarthy, «Basic Marketing: A Managerial Approach», sixth edition (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1978), p. 309.

την προώθηση. Είναι πολύ δύσκολο να μετακινήσεις αποθήκες χονδρικής πώλησης και καταστήματα λιανικής πώλησης. Είναι πολύ δύσκολο να ακυρώσεις μακροχρόνιες συμβάσεις. Γι' αυτό αποφάσεις που αφορούν τη διανομή αποτελούν σπουδαίες στρατηγικές αποφάσεις, όπως φαίνεται και στο σχήμα 3²⁰.

IV. ΚΡΙΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΝΟΜΗ

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με τη διανομή συχνά στηρίζονται σε υποθέσεις που θα μπορούσαν να περιγραφούν υπό τον όρο της ιδεολογίας του Galbraith «της συμβατικής σοφίας»²¹. Το αποφασιστικό κριτήριο της «συμβατικής σοφίας» δεν είναι ο ποσοτικός προσδιορισμός του κύρους αυτής, αλλά ο βαθμός της παραδοχής της από το κοινωνικό σύνολο.

Ο R. Cox και ο T. Schutte αναγνωρίζουν ότι το γεγονός αυτό είναι ένα κοινό χαρακτηριστικό των διευθυντών που ασχολούνται με τη διανομή. Οι διευθυντές συχνά ενεργούν σύμφωνα με υποθέσεις, όσον αφορά το σύστημα διανομής, χωρίς ποτέ να εξετάσουν τη σημαντικότητα των υποθέσεων αυτών²². Τέτοιες υποθέσεις ή μύθοι αφθονούν κατά τη «συμβατική σοφία» της διοίκησης της διανομής. Οι δέκα επικρατέστερες υποθέσεις είναι:

1. Κανάλι διανομής είναι η μετακίνηση ενός προϊόντος από τον παραγωγό στον τελευταίο καταναλωτή

Η πρώτη υπόθεση δέχεται ότι η διανομή ασχολείται μόνο με τη μετακίνηση του φυσικού προϊόντος. Η διανομή όμως θέτει επίσης προβλήματα ωφελιμότητας. Κανένα προϊόν δεν αγοράστηκε ποτέ μεμονωμένα σαν μία φυσική μονάδα, αλλά πάντα πωλείται μαζί με μερικές υπηρεσίες ή «πρόσθετες αξίες»²³ που το συνοδεύουν. Ακόμα και ο μυστηριώδης τύπος, που

20. Άγγ. Α. Τσακλάγκανος, «Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ» (εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1980), σελ. 344.

21. John Kenneth Galbraith, «The Affluent Society», second ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1969), p. 6.

22. Reavis Cox and Thomas F. Schutte, «A Look at Channel Management», in Phillip R. McDonald, ed., Marketing Involvement in Society and the Economy (Chicago American Marketing Association, 1969), pp. 99-105.

23. Theodore N. Beckman, «The Value Added Concept as Applied to Marketing and its Implications», in Stewart H. Rewold, ed., Frontiers in Marketing Thought (Bloomington: Indiana University, Bureau of Business Research, 1955).

μας σταματά στο δρόμο και βγάζει από τις τσέπες του μία «ντουζίνα» ωρολόγια χειρός, μας προσφέρει μαζί με τα ωρολόγια και μερικές υπηρεσίες, όπως άμεση παράδοση και μια περιορισμένη συλλογή σε εκπληκτική τιμή. Βέβαια στην περίπτωση αυτή το δικαίωμα της επιστροφής είναι αμφίβολο.

Τα περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά «πρόσθετης αξίας» είναι η επιστροφή χρημάτων για ελαττωματικά προϊόντα, η μεταφορά των προϊόντων, η παροχή ποσοτικής έκπτωσης κ.ά. Συνεπώς, έχοντας ως δεδομένο τα χαρακτηριστικά της «πρόσθετης αξίας» του προϊόντος, ένα σύστημα διανομής δημιουργείται για να διακινεί όχι μόνο το προϊόν αυτό καθαυτό, αλλά επίσης όλες τις υπηρεσίες και την ωφελιμότητα που συνοδεύουν το προϊόν αυτό.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εξέλιξη σχετικά με την αντίληψη περί διανομής υπήρξε σημαντική. Αρχικά ως διανομή θεωρείτο η μετακίνηση του προϊόντος μέσω ενός καναλιού, ακριβώς όπως το νερό τρέχει μέσα στο κανάλι (έννοια πρώτης βαθμίδας). Η αναγνώριση ότι μέσω του καναλιού κινείται και το εμπράγματο δικαίωμα που αφορά το προϊόν αποτελεί το ενδιάμεσο στάδιο (έννοια δεύτερης βαθμίδας). Αξίζει να τονισθεί ότι η έννοια της δεύτερης βαθμίδας έχει πλέον εξελιχθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε η διανομή να αποτελείται από μια σειρά από αλληλοεξαρτώμενες μεταβιβάσεις μέσω διαφόρων οργανισμών, που αναφέρονται όχι μόνο στη φυσική κτήση του προϊόντος αλλά επίσης στην έρευνα, στην προώθηση, στην επαφή, στη σύνθεση, στη διαπραγμάτευση, στη φυσική διανομή, στη χρηματοδότηση και στην ανάληψη κινδύνων (έννοια τρίτης βαθμίδας)²⁴. Δυστυχώς, ακόμη και σήμερα αρκετοί, για να μην πούμε οι περισσότεροι, διευθυντές-managers δεν έχουν την αίσθηση αυτή, της τρίτης βαθμίδας, και θεωρούν τη διανομή σαν ένα απλό κανάλι.

Η συνήθης διαγραμματική απεικόνιση των καναλιών διανομής παρασταίνεται στο σχήμα 4²⁵.

Η διαγραμματική αυτή απεικόνιση δεν λαμβάνει υπόψη της μερικά σημαντικά μεγέθη της διανομής, όπως π.χ. τη διαφήμιση και τη χρηματοδότηση.

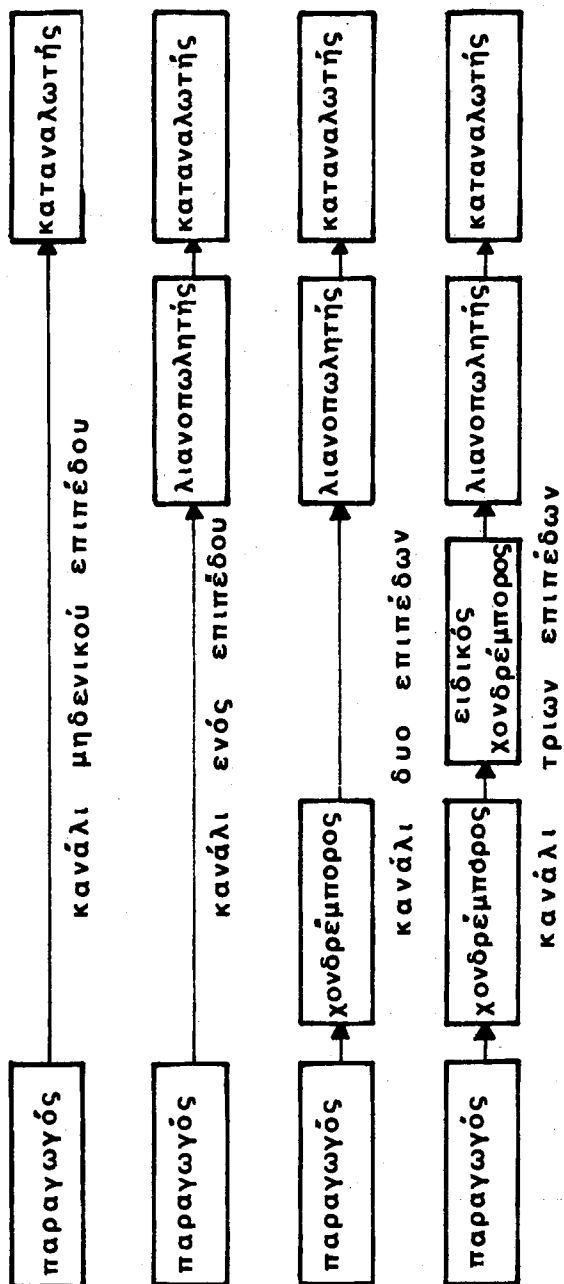
Για να γίνει πιο κατανοητό ότι η διανομή είναι περισσότερο από ένα απλό κανάλι διακίνησης του προϊόντος, ας χρησιμοποιήσουμε ένα παράδειγμα. Το παράδειγμα αναφέρεται στην περίπτωση μιας φαρμακοβιομηχανίας. Αυτή πουλά τα φάρμακα είτε στο χονδρέμπορο είτε κατευ-

24. R. S. Vaile, E. T. Grether and R. Cox, «Marketing in the American Economy» (New York: The Ronald Press, 1952), v. 113, Philip Kotler, op.cit., p. 425.

25. Philip Kotler, op.cit., p. 426.

ΣΧΗΜΑ 4

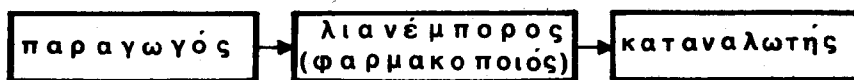
ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ



θείαν στα φαρμακεία. Για λόγους απλότητας παραλείπουμε το χονδρέμπορο και υποθέτουμε ένα «κανάλι ενός επιπέδου» (σχήμα 5).

Σ Χ Η Μ Α 5

ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΦΑΡΜΑΚΟΥ ΜΕ "ΚΑΝΑΛΙ ΕΝΟΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ"



Το παραπάνω σχήμα παρ' ότι μας δείχνει πώς γίνεται η διακίνηση του φαρμάκου, εντούτοις δεν παρέχει πληροφόρηση για την απάντηση στην ερώτηση, «ποιος καθορίζει ποιο φάρμακο θα πουληθεί», ερώτηση που είναι καθοριστικής σημασίας για την πώληση του προϊόντος. Το ποιο φάρμακο θα πουληθεί δεν καθορίζεται ούτε από τον παραγωγό ούτε από το λιανοπωλητή ούτε από τον καταναλωτή, αλλά καθορίζεται από το γιατρό που ορίζει τη φαρμακευτική αγωγή για τον καταναλωτή. Με βάση το παραπάνω γεγονός, αν η φαρμακοβιομηχανία εισάγει στην αγορά ένα νέο φάρμακο, το κλειδί για την επιτυχία του είναι η αποδοχή του από το γιατρό. Η προώθηση λοιπόν θα πρέπει να έχει στόχο το γιατρό, ο οποίος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που θα αποφασίσει ποιο προϊόν θα κινηθεί μέσω του καναλιού, παρόλο ότι ο γιατρός ούτε εμπορεύεται το προϊόν ούτε συμμετέχει στην πραγματοποίηση της μετακίνησης του εμπράγματου δικαιώματος του φαρμάκου. Επομένως η παραδοσιακή γραμμή και η γραφική παράσταση (σχήμα 5) δεν αντιπροσωπεύει ικανοποιητικά τις σύνθετες λειτουργίες του συστήματος διανομής.

2. Η δομή ενός καναλιού καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά των προϊόντων του

Γίνεται αποδεκτό ότι προϊόντα μεγάλα, ογκώδη ή προϊόντα μεγάλης ανά μονάδα αξίας τείνουν να έχουν σύντομα κανάλια με λίγους μεσάζοντες²⁶,

26. Χριστ. Δ. Διακόπουλος, «Marketing, Έρευνα Αγοράς και Ανάπτυξη Πωλήσεων», μέρος Α', Β', Αθήναι 1974, σελ. 13-33.

ενώ προϊόντα μικρά ή προϊόντα μικρής ανά μονάδα αξίας τείνουν να έχουν εκτεταμένα κανάλια με πολλούς μεσάζοντες. Αυτές οι γενικεύσεις αναφέρονται σε πολλά βασικά συγγράμματα μάρκετινγκ. Παρ' όλα αυτά η χρησιμότητά τους σαν εμπειρικοί κανόνες για τη λήψη αποφάσεων τίθεται υπό αμφισβήτηση. Η αμφισβήτηση αυτή προέρχεται από το γεγονός ότι αντί της σχέσης αίτιο-αποτέλεσμα, που συνεπάγονται οι γενικεύσεις αυτές, στην πραγματικότητα υπάρχει ένας συσχετισμός αλληλεξάρτησης.

Η ύπαρξη συσχετισμού αλληλεξάρτησης αιτίου και αποτελέσματος γίνεται φανερή στην ταξινόμηση των καταναλωτικών προϊόντων, σε προϊόντα που αγοράζονται ύστερα από έρευνα (shopping goods), σε προϊόντα που αγοράζονται χωρίς έρευνα ή προϊόντα ευκολίας (convenience goods) και σε ειδικά προϊόντα (specialty goods)²⁷.

Η περιγραφή των χαρακτηριστικών των προϊόντων της κάθε κατηγορίας είναι σχετικά εύκολη. Όμως οι διαφορές που αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα που καθορίζει τη διάρθρωση του καναλιού διανομής βρίσκεται όχι σ' αυτά τα ίδια τα προϊόντα αλλά στο χρόνο και την προσπάθεια που αφιερώνεται για την αγορά αυτών από τον καταναλωτή. Ο καταναλωτής (αγοραστής) είναι πρόθυμος ν' αφιερώσει πολύ λίγο χρόνο και λίγη προσπάθεια για την αγορά προϊόντων που αγοράζονται χωρίς έρευνα αλλά πολύ χρόνο και έρευνα για την αγορά προϊόντων που αγοράζονται ύστερα από έρευνα. Οι καταναλωτές κάνουν ειδική προσπάθεια για την αγορά ειδικών προϊόντων. Ο καθοριστικός ρόλος του καταναλωτή, όσον αφορά το χρόνο και την προσπάθεια που αφιερώνει σ' αυτή τη διάκριση των καταναλωτικών προϊόντων, αποδεικνύεται κατά την αγορά ενός αυτοκινήτου. Ενώ ένα άτομο μπορεί να θεωρεί το αυτοκίνητο σαν προϊόν που αγοράζεται μετά από έρευνα (shopping good), ένα άλλο άτομο μπορεί να σκεφθεί ότι το αυτοκίνητο είναι ένα προϊόν που αγοράζεται χωρίς έρευνα (convenience good), ενώ ακόμη κάποιος άλλος θα μπορούσε να το θεωρήσει ειδικό προϊόν (specialty good).

Αποτελεί όμως σημαντικό εμπόδιο για τη λήψη ορθολογικής απόφασης η εξάρτηση της απόφασης αυτής αποκλειστικά και μόνο από το προϊόν.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι οι πραγματικά σημαντικές ερωτήσεις για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων για τη διανομή περιστρέφονται γύρω από τον καταναλωτή:

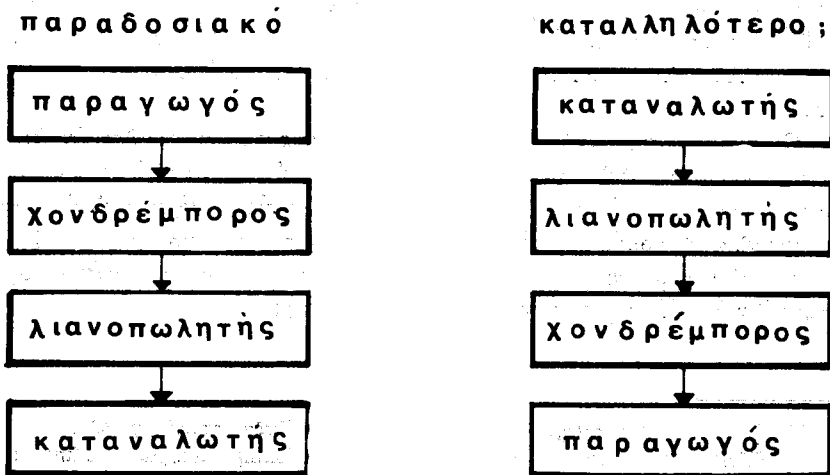
27. Δημ. Α. Γρηγοριάδης και Ενώγ. Σπάτας, *ένθ' ανωτ.*, σελ. 182, Melvin T. Copeland, «Principles of Merchandising» (Chicago: A. W. Shaw Company, 1924), Philip Kotler, *op.cit.*, p. 369.

- ποιος θα αγοράσει το προϊόν
- τι είναι αυτό που πράγματι θα αγοράσει ο καταναλωτής
- πού ο καταναλωτής θα επιθυμούσε ν' αγοράσει
- πότε λαμβάνεται η απόφαση για αγορά
- πώς λαμβάνεται η απόφαση για αγορά
- γιατί ο καταναλωτής αγοράζει.

Μόλις η συμπεριφορά του καταναλωτή γίνει κατανοητή, αναλύεται η συμπεριφορά του λιανοπωλητή με βάση τις ίδιες ερωτήσεις και η διαδικασία οδηγεί στην κατανόηση της πλήρους διαδικασίας της διανομής. Με άλλα λόγια, η διοίκηση της διανομής θα πρέπει να ξεκινά από τον καταναλωτή και να προχωρά προς τον παραγωγό. Στην πραγματικότητα, η συχνά προτεινόμενη, αλλά όχι τόσο συχνά πραγματοποιούμενη ιδέα του να θέσουμε τον καταναλωτή στην κορυφή και όχι στη βάση του παραδοσιακού καναλιού διανομής, θα μπορούσε να είναι ο καλύτερος γενικός οδηγός για τη διοίκηση της διανομής. Η διαφορά μεταξύ της ιδέας να θέσουμε τον καταναλωτή στην κορυφή του καναλιού διανομής και της παραδοσιακής θεώρησης που θέτει τον καταναλωτή στη βάση του καναλιού διανομής δίνεται στο σχήμα 6.

Σ Χ Η Μ Α 6

Κ Α Ν Α Λ Ι Δ Ι Α Ν Ο Μ Η Σ



3. Το κανάλι διανομής διευθύνεται από τον παραγωγό

Αν η υπόθεση αυτή θεωρηθεί αληθινή, τότε θα μπορούσε να θεωρηθεί επίσης ως αληθινός ο χαρακτηρισμός μεγάλων οργανισμών λιανικού και χονδρικού εμπορίου ως «ηγετών» καναλιών. Και αυτό γιατί ο ρόλος των οργανισμών αυτών είναι καθοριστικός, αφού αυτοί διοικούν το κανάλι λαμβάνοντας κρίσιμες αποφάσεις, όπως τι θα αγοράσουν, αν θα παράγουν ή όχι τα δικά τους προϊόντα, ποιους οργανισμούς θα προσλάβουν στην υπηρεσία κ.ά. Θα πρέπει λοιπόν να σημειωθεί ότι οι παραγωγοί δεν μπορεί να θεωρηθούν ότι ασκούν αποκλειστικά και μόνο τον έλεγχο του καναλιού. Σίγουρα οι παραγωγοί είναι αυτοί που σχεδιάζουν και διοικούν τη διανομή. Αυτοί λαμβάνουν τις αποφάσεις, όπως: Θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστική διανομή (exclusive distribution), εκλεκτική ή επιλεκτική διανομή (selective distribution) ή γενική ή εντατική διανομή (intensive distribution)²⁸, θα πραγματοποιηθεί η διανομή μέσω των πωλητών των παραγωγών ή της αποθήκης; Θα χρησιμοποιηθεί ιδιόκτητη αποθήκη; Θα χρησιμοποιηθούν λιανοπωλητές που ελέγχονται αποκλειστικά από τους παραγωγούς;

Ο οργανισμός που διοικεί το κανάλι διανομής συνήθως καλείται «ηγέτης καναλιού» (channel captain)²⁹. Η εκλογή του «ηγέτη καναλιού» εξαρτάται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, όπως ανταγωνιστικές ενέργειες, κυβερνητικές και νομικές διατάξεις, το επίπεδο της οικονομίας κ.ά. Οι εργασίες του «ηγέτη καναλιού» είναι πολύπλοκες. Αυτό δε το γεγονός, η πολυπλοκότητα των εργασιών του ηγέτη καναλιού, απαιτεί διερεύνηση όλων των παραγόντων προτού προβούμε στη διατύπωση της υπόθεσης ότι ο παραγωγός διοικεί το κανάλι διανομής. Βέβαια ο παραγωγός μπορεί να διοικεί το κανάλι διανομής και αυτό είναι δυνατόν να συμβαίνει σε μερικά κανάλια ενώ σε άλλα ο λιανοπωλητής ή άλλοι οργανισμοί μπορεί να διοικούν το κανάλι.

Οι περισσότερες από τις σημερινές ενέργειες των καταναλωτών (κίνημα των καταναλωτών) θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως θεσμοί των καταναλωτών ώστε να διευθύνουν αυτοί το κανάλι διανομής. Ακόμη, πολλές φορές τα κανάλια διανομής διευθύνονται από ρυθμιστικές υπηρεσίες του δημοσίου ή από κυβερνητική διεύθυνση. Θα πρέπει να τονισθεί ότι κανένας οργανισμός δεν διευθύνει μόνος του το κανάλι διανομής.

28. E. Jerome McCarthy, op.cit., p. 322, Philip Kotler, op.cit., p. 436.

29. Walter B. Wentz, «Marketing» (West Publishing Company, Minnesota, 1979), p. 168, E. Jerome McCarthy, op.cit., p. 316.

4. Η επιχείρηση αγωνίζεται να μεγιστοποιήσει τη συνεργασία μέσα στο κανάλι διανομής

Τα άτομα που ασχολούνται με τη διακίνηση των προϊόντων γνωρίζουν τη συμβουλή που δίνεται στους παραγωγούς «να συνεργάζονται με τους καταναλωτές τους», καθώς επίσης και τη συμβουλή που δίνεται στους λιανοπωλητές «να συνεργάζονται με τους προμηθευτές τους». Παρ' ότι μπορούν να λεχθούν πολλά για τις παραπάνω παραινέσεις, το πρόβλημα ότι πολύ συχνά οι παραινέσεις αυτές καταλήγουν σε ακραίες περιπτώσεις παραμένει. Το ιδανικό είναι να προωθείται και όχι να μεγιστοποιείται η συνεργασία· π.χ. ένας εμπορικός αντιπρόσωπος θα μπορούσε να συνεργάζεται με έναν μόνο παραγωγό, για μεγάλο χρονικό διάστημα επιτυγχάνοντας μεγάλη αποδοτικότητα. Αν όμως παρουσιαζόταν μια υπερβολική αύξηση της ζήτησης, αυτή θα μπορούσε να καταστρέψει όλη την αποδοτικότητα του συστήματος διανομής, αφού στο σύστημα, λόγω της αποκλειστικής συνεργασίας του εμπορικού αντιπροσώπου με έναν παραγωγό, δεν θα ήταν έτοιμο να ικανοποιήσει την αυξημένη ζήτηση.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συνεργασία (cooperation) είναι μόνον ένας παράγοντας της διαδικασίας διανομής³⁰. Η σύγκρουση ή η αντίθεση (conflict)³¹ είναι επίσης απαραίτητη για να γίνει η διανομή πιο αποδοτική και κοστολογικά πιο αποτελεσματική. Ένας ακόμη απαραίτητος παράγοντας στο σύστημα διανομής είναι ο ανταγωνισμός (competition). Αυτός ο παράγοντας της διανομής αντικατοπτρίζει το συνήθη συναγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και των συστημάτων διανομής στην προσπάθεια να εξυπηρετήσουν την ίδια αγορά-στόχο. Η σημασία του παράγοντα δίνεται πολύ εύγλωττα στην έκφραση του Bruce Mallen³²: «όλα τα μέλη έχουν ένα κοινό ενδιαφέρον, να πουλήσουν το προϊόν. Μόνο κατά την κατανομή του συνολικού κέρδους του καναλιού διανομής βρίσκονται σε ανταγωνισμό».

Η συνεργασία, η σύγκρουση και ο ανταγωνισμός είναι απαραίτητοι και χρήσιμοι παράγοντες του συστήματος διανομής. Ο δε σκοπός θα πρέπει

30. Joel R. Evans and Barry Berman, op.cit., p. 316, Philip Kotler, op.cit., p. 433.

31. Six good articles on channel conflict are reproduced in Louis W. Stern, *Distribution Channels: Behavioral Dimensions* (Boston: Houghton Mifflin, 1969), pp. 155-223.

32. Bruce Mallen, «Conflict and Cooperation in Marketing Channels», in L. George Smith, ed., *Reflections On Progress in Marketing* (Chicago: American Marketing Association, 1964), p. 79.

να τονισθεί με έμφαση ότι δεν είναι απλώς και μόνο η μεγιστοποίηση της συνεργασίας.

5. Η βασική λειτουργία της αποθήκης εμπορευμάτων (*warehouse*) είναι η αποθήκευση (*storage*)

Η ύπαρξη και η σωστή λειτουργία της αποθήκης είναι απαραίτητη στη διακίνηση των προϊόντων γιατί ο κύκλος της παραγωγής σπάνια συμπίπτει με τον κύκλο της κατανάλωσης. Ένας ακόμη λόγος για την ύπαρξη και λειτουργία της αποθήκης είναι ότι αυτή λύνει το πρόβλημα της ασυμφωνίας του χρόνου και της ζητούμενης ποσότητας³³. Όμως η βασική λειτουργία της αποθήκης εμπορευμάτων είναι η μετακίνηση και όχι η αποθήκευση. Η μετακίνηση ικανοποιεί τους βασικώς διαφορετικούς στόχους των παραγωγών και καταναλωτών.

Η δικαιολογητική βάση για τη βασική λειτουργία της αποθήκης θα γίνει κατανοητή αν λάβουμε υπόψη τα ακόλουθα. Οι παραγωγοί επιθυμούν αποδοτική, συνεχή παραγωγή. Από την άλλη πλευρά, οι καταναλωτές έχουν μια ακόρεστη όρεξη για ποικιλία προϊόντων. Οι στόχοι των δύο παραπάνω ομάδων είναι διαφορετικοί. Η ικανοποίησή τους μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία ενός κέντρου διανομής που να ικανοποιεί τις ανάγκες και των δύο, και των παραγωγών και των καταναλωτών. Η παραγωγή των παραγωγών μεταφέρεται με τα μέσα μεταφοράς και τοποθετείται στην αποθήκη. Η αποθήκη εμπορευμάτων μεγιστοποιεί την αποδοτικότητά της αν ο όγκος των αποθηκευμένων διαχωρίζεται και φορτώνεται αμέσως και μεταφέρεται στους λιανοπωλητές³⁴. Με την αύξηση της μετακίνησης των εμπορευμάτων³⁵ και τον περιορισμό της μη απαραίτητης αποθήκευσης αυξάνεται η ταχύτητα κυκλοφορίας και μειώνεται το κόστος αποθήκευσης, πράγμα που οδηγεί σε μεγαλύτερα κέρδη³⁶.

Η βασική λειτουργία της αποθήκης σήμερα εκτελείται σε ορισμένες

33. E. Jerome McCarthy, op.cit., p. 389, Philip Kotler, op.cit., p. 447.

34. John F. Magee, «Guides to Inventory Policy: Functions and Lot Sizes». Harvard Business Review, Vol. 45 (January-February 1956), p. 51.

35. Richard F. Janssen and John Koten, «Leaner Inventories Than in Prior Slumps Could Lessen Severity of this Recession», Wall Street Journal (May 23, 1980), p. 48.

36. «New-frangled Routes Deliver the Goods-Faster and Cheaper», Business Week, November 4, 1959, pp. 108-110, Δημ. Α. Γεηγοριάδης και Ευάγ. Σπύτας, *Ενθ' ανωτ.*, σελ. 74, E. Jerome McCarthy, op.cit., p. 392.

επιχειρήσεις με τη χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών υπολογιστών για τη διενέργεια των επιμέρους εργασιών. Ο υπολογιστής διαβάζει τις παραγγελίες, κατευθύνει τους ανυψωτήρες εμπορευμάτων, συγκεντρώνει τα προϊόντα, τα μετακινεί, τα φορτώνει και εκδίδει τιμολόγια. Το σύστημα αυτό μειώνει τους τραυματισμούς των εργατών, το κόστος εργασίας, τις μικροκλοπές, τη ζημία από σπάσιμο και έχει βελτιώσει το σύστημα ελέγχου των αποθεμάτων.

6. Η επιχείρηση πουλάει σε ή αγοράζει από άλλη επιχείρηση

Η πώληση των προϊόντων από τον παραγωγό σε ένα ενδιαμέσο έμπορο, συνήθως, πιστεύεται ότι είναι μια πράξη απλής πώλησης των προϊόντων και τίποτε άλλο. Επίσης, συνήθως πιστεύεται ότι η παράδοση των προϊόντων συνοδεύεται από την παρακάτω φράση, από μέρους του παραγωγού: «Δόξα τω Θεώ, έφυγε ένα βάρος από πάνω μου. Τώρα μπορώ να ξεκουραστώ». Στην πραγματικότητα όμως αυτό δεν συμβαίνει ποτέ. Αντιθέτως, με την παράδοση των προϊόντων τότε μόλις αρχίζει η δουλειά. Ο παραγωγός επιδιώκει να κάνει κάθετι δυνατό για τον ενδιαμέσο έμπορο (χονδρέμπορο). Καθώς παραδίδονται τα εμπορεύματα δίνεται καινούργια παραγγελία για την παραγωγή προϊόντων. Η ευθύνη του παραγωγού μπορεί να επεκτείνεται παραπέρα μέχρι το λιανοπωλητή και να παίρνει τη μορφή συνεργασίας για διαφήμιση ή επίδειξη των εμπορευμάτων, καθώς και μέχρι τους καταναλωτές, υπό τη μορφή εγγυήσεων για το προϊόν, οδηγιών, κουπονιών για έκπτωση και δημόσιας διαφήμισης. Θα πρέπει να τονισθεί με έμφαση ότι επιδίωξη του παραγωγού δεν είναι να πουλήσει στον ενδιαμέσο έμπορο (χονδρέμπορο), αλλά να διαθέσει τα προϊόντα του μέσω του ενδιαμέσου εμπόρου (χονδρέμπορου) στον καταναλωτή.

Η ίδια άποψη ισχύει και για τους λιανοπωλητές. Ο λιανοπωλητής είναι προσηλωμένος όχι στην πηγή (παραγωγός ή χονδρέμπορος) απ' όπου θα αγοράσει, αλλά στον καταναλωτή τον οποίο υπηρετεί³⁷. Αν π.χ. οι αγοραστές βρουν μια αγορά, όπου μπορούν ν' αγοράσουν είδη jeans γνωστής μάρκας σε τιμή προσφοράς, θα αλλάξουν γρήγορα λιανοπωλητή. Ο στόχος του λιανοπωλητή είναι να αγοράζει το καλύτερο δυνατόν εμπόρευμα για τον καταναλωτή, μέσω και όχι από μια ιδιαίτερη εταιρία ή οργανισμό.

37. Philip Kotler, op.cit., p. 431.

7. Παραλείποντας τους ενδιάμεσους, μειώνεται το κόστος διανομής

Η υπόθεση αυτή είναι πιθανόν η πιο επικρατέστερη υπόθεση για τη διανομή. Οι ενδιάμεσοι όμως θα υπάρχουν εφόσον εκτελούν ορισμένες λειτουργίες καλύτερα απ' οποιονδήποτε άλλον. Οι ενδιάμεσοι πραγματοποιούν αξιόλογες δραστηριότητες οι οποίες μειώνουν τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους στόχους των παραγωγών και των τελικών καταναλωτών³⁸. Ακόμη οι ενδιάμεσοι θα υπάρχουν και για τους παρακάτω λόγους³⁹:

α) Πολλοί παραγωγοί δεν έχουν την οικονομική δύναμη να εφαρμόσουν ένα πρόγραμμα άμεσου μάρκετινγκ⁴⁰.

β) Το άμεσο μάρκετινγκ απαιτεί όπως πολλοί παραγωγοί γίνουν μεσάζοντες για πολλά άλλα συμπληρωματικά προϊόντα ώστε να επιτευχθεί κάποιος βαθμός αποτελεσματικότητας από τη μαζική παραγωγή.

γ) Οι παραγωγοί που διαθέτουν το απαιτούμενο κεφάλαιο για τη δημιουργία δικών τους καναλιών συχνά μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη απόδοση των κεφαλαίων τους επεκτείνοντας τις επενδύσεις τους σε άλλα τμήματα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους.

δ) Η ύπαρξη ενδιάμεσων συνήθως σημαίνει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα για τη διάθεση των προϊόντων στην αγορά-στόχο. Οι ενδιάμεσοι του μάρκετινγκ, με την επικοινωνία τους, την πείρα τους, την ειδικότητά τους και την έκταση της δράσης τους, προσφέρουν στην επιχείρηση του παραγωγού πολύ περισσότερα απ' όσα θα μπορούσε να επιτύχει μόνη της⁴¹.

Η χρησιμοποίηση των ενδιάμεσων συνήθως επιφέρει οικονομία κόστους και χρόνου, όπως φαίνεται στα σχήματα 7 και 8. Στα σχήματα 7 και 8 εμφανίζεται μια πηγή οικονομίας σαν αποτέλεσμα της χρησιμοποίησης των ενδιάμεσων. Δείχνει τις απαραίτητες συναλλαγές, για την πώληση 200.000 ανδρικών ομπρελών⁴², όταν εφαρμόζεται το: α) έμμεσο σύστημα διανομής και β) άμεσο σύστημα διανομής.

38. *Wroe Alderson*, «Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory» (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1957), p. 199.

39. *Philip Kotler*, op.cit., p. 424.

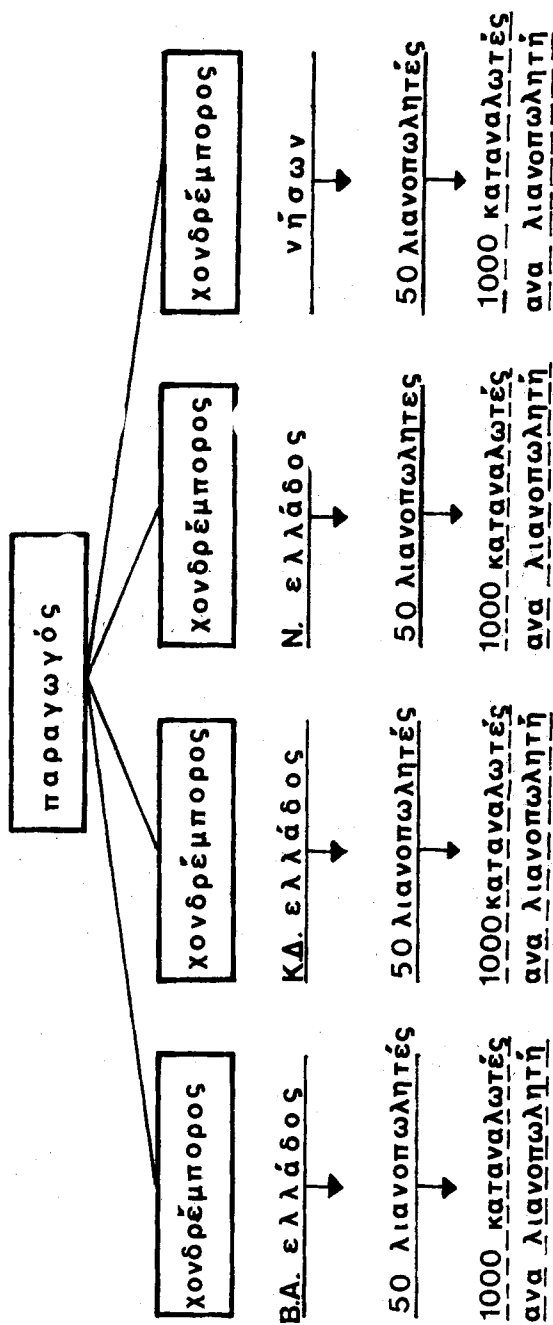
40. *E. Jerome McCarthy*, op.cit., p. 319.

41. *Philip Kotler*, op.cit., p. 424.

42. *Joel Evans and Barry Beerman*, op.cit., p. 305.

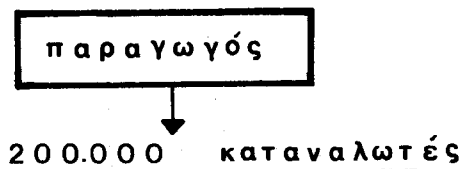
ΣΧΗΜΑ 7

ΕΜΜΕΣΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ



ΣΧΗΜΑ 8

ΑΜΕΣΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ



Στο σχήμα 7 ο παραγωγός πραγματοποιεί τέσσερις μόνο συναλλαγές, μία με κάθε περιφερειακό χονδρέμπορο. Ο κάθε χονδρέμπορος πουλά σε 50 λιανοπωλητές και ο κάθε λιανοπωλητής σε 1000 τελικούς καταναλωτές.

Στο σχήμα 8 ο παραγωγός πραγματοποιεί 200.000 συναλλαγές, μία με κάθε έναν καταναλωτή.

Με το έμμεσο σύστημα διανομής (σχήμα 7) μειώνεται ο όγκος της δουλειάς που πρέπει να γίνει. Το σύστημα αυτό είναι πιο αποτελεσματικό από το άμεσο σύστημα διανομής και απαιτεί λιγότερους πόρους και χρόνο για να λειτουργήσει και να πετύχει.

Η υπόθεση ότι η μείωση του αριθμού των ενδιάμεσων θα μειώσει το κόστος είναι πολύ διαδομένη. Στην πραγματικότητα όμως είναι δυνατόν με την αύξηση του αριθμού των ενδιάμεσων να μειωθεί το κόστος ακόμη περισσότερο. Οι ενδιάμεσοι δίνουν τη δυνατότητα στους παραγωγούς να μειώσουν το κόστος παραγωγής, να βελτιώσουν τη διαχείριση των μετρητών και να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες των μελών του καναλιού για να εισχωρήσουν σε νέες γεωγραφικές αγορές. Οι ενδιάμεσοι (χονδρέμποροι-λιανοπωλητές), πραγματοποιώντας πολλές από τις λειτουργίες διανομής, επιτρέπουν στους παραγωγούς να μειώσουν το κόστος τους⁴³. Οι έμποροι μπορεί να αναλάβουν τα έξοδα μεταφοράς, επίσης οι ενδιάμεσοι βοηθούν τους παραγωγούς να χρησιμοποιήσουν τα έσοδά τους για άλλους σκοπούς. Τα μέλη του καναλιού διανομής συχνά είναι εξειδικευμένοι στη μεταφορά διά θαλάσσης, στην αποθήκευση, στην πώληση.

Τέλος οι παραγωγοί είναι δυνατόν να επεκταθούν σε νέες γεωγραφικές αγορές σχετικά γρήγορα και ανέξοδα αν συνεργασθούν με τους ενδιάμεσους που είναι ήδη εγκαταστημένοι στις νέες γεωγραφικές αγορές. Σε μερικές

43. Δημ. Α. Γρηγοριάδης και Ευάγ. Σπάτας, *έκθ' ανωτ.*, σελ. 48.

περιπτώσεις τα μέλη των καναλιών βοηθούν τους παραγωγούς να μειώσουν τον κίνδυνο, δίνοντας εγγύηση πληρωμής για τα προϊόντα εκ των προτέρων⁴⁴

Αξίζει να τονισθεί με έμφαση ότι δεν θα πρέπει να διαφεύγει από κανέναν που ασχολείται με τα θέματα αυτά ότι οι λειτουργίες της διανομής θα πρέπει να πραγματοποιούνται από κάποιον. Η ερώτηση που είναι καθοριστικής σημασίας και η οποία θα πρέπει να τεθεί είναι πόσο σωστά πραγματοποιούνται αυτές οι λειτουργίες.

8. Ένα διευθυνόμενο κανάλι διανομής είναι πιο αποδοτικό από ένα μη διευθυνόμενο

Το εννοιολογικό περιεχόμενο των όρων «διευθυνόμενο κανάλι διανομής» και «μη διευθυνόμενο κανάλι διανομής» δεν είναι απόλυτα ξεκαθαρισμένο στη βιβλιογραφία. Πράγματι υπάρχει μια σύγκρουση απόψεων σχετικά με το τι σημαίνει ακριβώς «διευθυνόμενο κανάλι». Στην προκειμένη περίπτωση το «διευθυνόμενο κανάλι» ορίζεται ως «ένα σύστημα διανομής που ελέγχεται και κατευθύνεται από έναν οργανισμό, μέλος του συστήματος, είτε μέσω της ιδιοκτησίας, της σύμβασης ή της επιρροής που ασκεί». Έχοντας δώσει έναν ορισμό για το τι είναι «διευθυνόμενο κανάλι», μέσα στο ίδιο πνεύμα θα ήταν ακόμη δυνατόν να υποστηριχθεί ότι ένα «διευθυνόμενο κανάλι διανομής» είναι πιο αποδοτικό από ένα «μη διευθυνόμενο κανάλι διανομής». Και πάλι όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει διάσταση απόψεων στη βιβλιογραφία πάνω στη θέση αυτή⁴⁵.

Η οικονομική μονάδα ή οργανισμός μπορεί να διευθύνει ένα σύστημα διανομής ώστε να λειτουργεί όπως ο διευθυντής του καναλιού επιθυμεί· όπως π.χ. με το να κατανέμει ποσοτικά την προσφορά αγαθών. Οποιαδήποτε στρατηγική και αν ακολουθείται, θα πρέπει να δοθεί απάντηση στα παρακάτω δύο ερωτήματα: α) είναι η στρατηγική αυτή αποτελεσματική και β) αποφέρει η στρατηγική αυτή κέρδος σε μια μόνο οικονομική μονάδα ή οργανισμό ή σ' όλο το σύστημα διανομής.

Φυσικά αν ο παραγωγός προωθεί, μέσω του συστήματος διανομής, ένα προϊόν που οι καταναλωτές δεν το θέλουν, καθώς επίσης επιβάλλει δέσμευση σ' όλες τις επιχειρήσεις, όσον αφορά τα αποθέματα, την προώθη-

44. Joel Evans and Barry Derman, op.cit., p. 304, Douglas J. Dalrymple and Leonard J. Parsons, «Marketing Management - Text and Cases», second edition, Wiley, 1980, p. 415, Roland Artle and Sture Berglund, «A Note of Manufacturer's Choice of Distribution Channels», Management Science (July 1959), pp. 460-471.

45. E. Jerome McCarthy, op.cit., p. 321.

ση και το σχεδιασμό, το αποτέλεσμα θα είναι οι καταναλωτές να μην αγοράσουν το προϊόν και όλο το κανάλι να υποστεί ζημία. Αν το προϊόν και η στρατηγική είναι καλή, όλο το κανάλι θα αποκομίσει κέρδος, ενώ η λήψη κάποιων άλλων αποφάσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια υπεραπασχόληση για όλα το κανάλι. Ο παραγωγός μπορεί να επιβάλλει στο λιανοπωλητή να διατηρεί υπέρογκα αποθέματα για να προστατευθεί από τυχόν έλλειψη αποθεμάτων. Βέβαια η στρατηγική αυτή μπορεί να είναι σωτήρια για τον παραγωγό, αλλά από την άλλη μεριά μπορεί να είναι τόσο αναποτελεσματική για το λιανοπωλητή ώστε το συνολικό κόστος του συστήματος να αυξηθεί. Όστε και πάλι καταλήγουμε στο γεγονός ότι η σωστή ή όχι εκτέλεση μιας λειτουργίας καθορίζει την όλη αποδοτικότητα.

Η ύπαρξη δυνατότητας μεταβολής των λειτουργιών αποτελεί ένα από τα πραγματικά δυναμικά στοιχεία της διανομής. Με ποιο τρόπο ένας οργανισμός επιτυγχάνει τον έλεγχο; Τι αντίδραση συναντά ο έλεγχος αυτός; Τέτοιες αποφάσεις αποτελούν τη σπονδυλική στήλη της λειτουργίας του συστήματος διανομής. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ τα προβλήματα της ταξινόμησης τέτοιων στρατηγικών επηρεάζονται από νόμους και ηθικές αρχές, η λειτουργική αξία των ταξινομήσεων αυτών είναι αξιόλογη.

Η πρόθεση της παραπάνω σύντομης ανάλυσης δεν ήταν να θέσουμε σε εξαντλητική εξέταση και αποδοχή ή απόρριψη την ερώτηση, αν ένα διευθυνόμενο κανάλι διανομής είναι λιγότερο ή περισσότερο αποδοτικό. Ο σκοπός ήταν να δείξουμε ότι αποτελεί συμβατική σοφία το ότι ένα διευθυνόμενο κανάλι είναι πιο αποδοτικό. Ενώ αυτό θα μπορούσε να αποτελεί την πραγματικότητα, δεν μπορεί όμως να συμβαίνει κάτι τέτοιο στη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ.

9. Ένα κερδοφόρο κανάλι είναι ένα αποτελεσματικό κανάλι

Η διερεύνηση της πρότασης, σε ποιο βαθμό η επιχείρηση ή ένα σύστημα διανομής που επιτυγχάνει ένα μεγάλο κέρδος αποτελεί μια αποτελεσματική επιχείρηση ή ένα αποτελεσματικό σύστημα διανομής, αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα και έχει απασχολήσει τη βιβλιογραφία. Η απάντηση είναι ότι δεν είναι απαραίτητο το μεγάλο κέρδος να συνεπάγεται υψηλή αποτελεσματικότητα. Το επιτυγχάνόμενο κέρδος μιας επιχείρησης και η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος διανομής δεν μπορούν άμεσα να συσχετισθούν⁴⁶.

⁴⁶ Δημ. Λ. Παπαδόπουλος, «Εισαγωγή στη Γενική Οικονομική των Επιχειρήσεων», τόμος Α', Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1982, σελ. 69, Δημ. Α. Γρη-

Μια επιχείρηση μπορεί να είναι εξαιρετικά αποτελεσματική από άποψη διανομής, αλλά θα μπορούσε να μην είναι επικερδής εξαιτίας του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος. Το κέρδος μπορεί να είναι αποτέλεσμα μιας καινοτομίας ή κινδύνου. Δεν μπορεί απλά να υποτεθεί ότι το κέρδος είναι αποτέλεσμα της αποτελεσματικότητας της διανομής.

Το θέμα της μέτρησης της αποτελεσματικότητας της διανομής είναι τεράστιο. Μια μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι να συγκρίνουμε την πραγματοποιούμενη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης με μια πρότυπη ή υποθετική αποτελεσματικότητα. Όμως τότε το πρόβλημά είναι να καθορισθεί ακριβώς αυτή η πρότυπη ή υποθετική αποτελεσματικότητα.

Βέβαια μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα μιας εταιρίας ή ενός καναλιού σε σύγκριση με την αποτελεσματικότητα της ανταγωνίστριας εταιρίας ή καναλιού. Αλλά και στην περίπτωση αυτή υπάρχει πρόβλημα συγκρισιμότητας των στοιχείων, που απορρέει από το γεγονός ότι τα προϊόντα είναι διαφορετικά, η ταξινόμηση διαφέρει, οι υπηρεσίες που δίνονται από ένα κατάστημα είναι λιγότερες ή περισσότερες από ένα άλλο.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας είναι πάντα δύσκολη. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν τρεις αποφάσεις-κλειδιά που μπορούν να βοηθήσουν τη διαδικασία αυτή.

Πρώτον, καθορίζεται η αγορά-στόχος και μετράται η αποτελεσματικότητα με βάση το πόσο καλά εξυπηρετείται η αγορά-στόχος. Αυτό όχι μόνο θα βοηθήσει στο να εντοπίσουμε καλύτερα την κατεύθυνση του καναλιού, αλλά θα επιτρέψει τη μέτρηση του πραγματικού αριθμού των τελευταίων καταναλωτών ακριβέστερα, απ' ό,τι μια αόριστη και ακαθόριστη ομάδα-στόχος.

Δεύτερον, ορίζονται τα αντικείμενα (σκοποί) των επιπέδων-υπηρεσιών⁴⁷ και μετράται η αποτελεσματικότητα στα αντικείμενα αυτά. Το τι επίπεδο-υπηρεσιών θα προσφέρει το σύστημα διανομής, αποτελεί μεγάλης σημασίας πολιτική αποφάσεων. Επομένως τα αντικείμενα των επιπέδων-υπηρεσιών θα πρέπει να έχουν κάποια σταθερότητα. Θα πρέπει να αποφασισθεί η στρατηγική διανομής με βάση τα αντικείμενα (σκοποί) των επιπέδων-υπηρεσιών που έχουν ήδη καθορισθεί. Αν ο λιανοπωλητής μειώσει τα

γοριάδης, «Γενικά Αρχαί Οικονομικού Λογισμού», έκδοσις Γ', Θεσσαλονίκη 1976, σελ. 168.

47. Donald J. Bowersox, Edward W. SmyKay and Barnard J. LaLonde, «Physical Distribution Management» (New York: MacMillan, 1968), p. 115, E. Jerome McCarthy, op.cit., p. 394, Douglas J. Dalrymple and Leonard J. Parsons, op.cit. p. 437.

έξοδα, στην προσπάθειά του να αυξήσει το κέρδος, τότε έχει αλλάξει το επίπεδο-υπηρεσιών του καταστήματός του. Αν ένας παραγωγός προσφέρει, κατά τον πρώτο χρόνο, τα προϊόντα του παραδοτέα στο λιανοπωλητή, και το δεύτερο χρόνο παραδοτέα στον τόπο παραγωγής, τότε δεν λειτουργεί κάτω από το ίδιο επίπεδο-υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις αυτές επιτρέπουν να αλλάζουν τα αντικείμενα του επιπέδου-υπηρεσιών αναλόγως της στρατηγικής τους. Στην προκειμένη περίπτωση θα μπορούσε να τεθεί η ακόλουθη ερώτηση: «Τι στρατηγική θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε για να διανέμουμε τα προϊόντα μας με δεδομένα τα αντικείμενα του επιπέδου-υπηρεσιών»; Έτσι μπορούμε να έχουμε αποτελεσματικές συγκρίσεις.

Τρίτον, πραγματοποιούνται οι συγκρίσεις με το πρότυπο της αποτελεσματικότητας που μπορεί να οριστεί παρά με τη χρησιμοποίηση ενός μέσου όρου του τομέα παραγωγής ή το πρότυπο του ανταγωνιστή. Κάθε εταιρία προσφέρει διαφορετικά επίπεδα-υπηρεσιών και στοχεύει σε διαφορετικές αγορές-στόχους. Εντούτοις ένα αποτελεσματικό πρότυπο το οποίο λαμβάνεται μεμονωμένα είναι πιο κατάλληλο να χρησιμοποιείται από το πρότυπο ενός συγκεκριμένου τομέα παραγωγής που θα μπορούσε να μην εφαρμόζεται σε κάθε ειδική περίπτωση.

10. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής της διανομής αποτελεί ευθύνη του διευθυντή της διανομής

Οι αποφάσεις μάρκετινγκ θα πρέπει πολύ συχνά να προσαρμόζονται στην υπάρχουσα διάρθρωση που δημιουργήθηκε από το κανάλι διανομής. Μερικά κανάλια διανομής συχνά έχουν αυξημένο σταθερό κόστος, γεγονός που κάνει εξαιρετικά δύσκολη την αλλαγή της διάρθρωσής τους⁴⁸. Π.χ. η βιομηχανία αυτοκινήτων αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μορφής, με το δικό της ορισμένο σύστημα προμηθευτών, παραγωγών και εταιριών μεταφοράς προσαρμοσμένο σε μία μέθοδο διανομής. Σε σχέση με τα παραπάνω θα πρέπει να σημειωθεί ότι θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο για ένα νέο κανάλι διανομής, που συναγωνίζεται σε μία βάση πλήρους κόστους, να εκτοπίσει το υπάρχον κανάλι που συναγωνίζεται σε μία βάση οριακού κόστους. Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί ότι πολλές άλλες επιχειρήσεις διανέμουν τα προϊόντα τους μέσω ενός συστήματος, εντός του οποί-

48. Arthur M. Geoffrion, «Better Distribution Planning with Computer Models», Harvard Business Review, July-August 1976, pp. 92-99, Donald J. Bowersox, «Logistical Management» (New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1974).

ου πολλές από τις αποφάσεις έχουν, για πρακτικούς σκοπούς, διαμορφωθεί υπό την επίδραση των καθιερωμένων επιχειρησιακών εθίμων. Μπορεί, για παράδειγμα, να είναι αδύνατον για μία επιχείρηση να επιτύχει μία καλύτερη χρηματική ή ποσοτική έκπτωση από έναν προμηθευτή, γιατί μία τέτοια έκπτωση θα μπορούσε να προκαλέσει καταστροφή, κατά την καθιερωμένη πρακτική της διανομής του όλου συστήματος.

Οι υπάρχουσες ακραίες εσωτερικές σχέσεις μέσα στο σύστημα διανομής καθιστούν απαραίτητο να λαμβάνονται αποφάσεις όχι μόνο για μία επιχείρηση, αλλά, κατά συνέπεια, και για άλλες επιχειρήσεις. Αν η επιχείρηση «Χ» δεσμεύεται να παράγει και να πουλά μία μεγάλη ποσότητα προϊόντων σ' έναν καταναλωτή, αυτή θα δεσμεύσει τον προμηθευτή της επίσης. Μπορεί δε να είναι απαραίτητο να βοηθά αυτόν τον προμηθευτή χρηματοοικονομικώς για να διασφαλίσει συνεχή προμήθεια.

Παρά τη σπουδαιότητα ή εξαιτίας της σπουδαιότητας της διανομής, δεν υπάρχει ποτέ ένας «διευθυντής καναλιού» και πολύ σπάνια υπάρχει ένας «διευθυντής διανομής»⁴⁹. Οι αποφάσεις της διανομής είναι τόσο σημαντικές και τόσο περιεκτικές ώστε έχουν έντονες επιδράσεις σ' όλα τα άλλα πεδία μέσα στην επιχείρηση⁵⁰, όπως προσωπικό, χρηματοοικονομικά, παραγωγή, προώθηση κλπ. Η απόφαση λοιπόν για έναν παραγωγό να δημιουργήσει ένα δικό του αριθμό καταστημάτων λιανικού εμπορίου έχει τόσες επιπτώσεις ώστε θα πρέπει να αποφασισθεί μόνο στα υψηλότερα κλιμάκια λήψης αποφάσεων της επιχείρησης.

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι ο διευθυντής διανομής μιας επιχείρησης θα λέγαμε ότι υποβιβάζεται στη λήψη σημαντικών αποφάσεων που εμπίπτουν στην αρμοδιότητά του, αφού θα πρέπει η τελική τους έγκριση να γίνει στα «νώτερα κλιμάκια της επιχείρησης».

V. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αναγνώριση της ύπαρξης των παραπάνω υποθέσεων σχετικά με τη διανομή αποτελεί ένα θετικό σημείο, γιατί η αναγνώριση της ύπαρξής τους μας βοηθάει στο να βελτιώσουμε τις γνώσεις μας για τη διανομή και να μεταβιβάσουμε την πολιτική της διανομής σε όσους επηρεάζονται από τη «συμβατική σοφία» της διανομής.

49. Robert E. Weigand, «Business Topics», September 1962, pp. 70-71, James A. Constantin, Ronald D. Anderson and Roger E. Jerman, «Views of Physical Distribution Managers», Business Horizons, April 1977, pp. 82-86.

50. Joel R. Evans and Bartu Berman, op.cit., p. 302.

Οι παρακάτω αρχές, στη θέση διατύπωσης κάποιων συμπερασμάτων, προσφέρουν μια κατεύθυνση για καλύτερη μεταβίβαση των γνώσεων της διανομής και καλύτερη διοίκηση του συστήματος διανομής.

1. Ξεχάστε κάθετι σχετικό με τα «κανάλια»

Να μη μας διαφεύγει η έννοια του καναλιού, αλλά να σταματήσουμε να χρησιμοποιούμε αυτό τον όρο. Περιγράφοντας ένα σύστημα διανομής σαν ένα κανάλι —ένα κανάλι μέσω του οποίου ρέει το νερό—, έχουμε μία υπερ-απλούστευση του τι ακριβώς αντιπροσωπεύει. «Κανάλι» σημαίνει μετακίνηση ενός φυσικού προϊόντος, ενός ομοιογενούς προϊόντος, μια μεμονωμένη ροή και κατεύθυνση και μια καθορισμένη, όχι μεταβαλλόμενη διαδρομή.

Αντί αυτής της έννοιας, να αρχίσουμε να αναφερόμαστε στο «σύστημα διανομής». Η διανομή είναι ένα σύστημα. Η διανομή αλληλοεπιδρά εσωτερικά όχι μόνο με τις λειτουργίες του μάρκετινγκ αλλά επίσης με όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Εξωτερικά, η διανομή αλληλοεπιδρά, αντιδρά, προσαρμόζει και φέρνει αλλαγές μέσα σ' ένα σύστημα, όπου μεταβάλλονται οι τάσεις των καταναλωτών, ο ανταγωνισμός, οι διατάξεις και οι οικονομικές συνθήκες.

2. Να συμπεριληφθεί ο καταναλωτής στο σύστημα διανομής

Ο καταναλωτής είναι η πιο σπουδαία οντότητα στο σύστημα της διανομής. Όχι μόνο οι επιθυμίες και οι ανάγκες του καταναλωτή είναι εκείνες που καθορίζουν τη διάρθρωση και το χαρακτήρα ενός συστήματος διανομής, αλλά αυτός ο καταναλωτής μπορεί να πραγματοποιήσει μερικές και όλες τις λειτουργίες της διανομής —φυσική διανομή, χρηματοδότηση, παραγγελία και πληρωμή, ανάληψη κινδύνων κλπ. Ο καταναλωτής πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά το σχεδιασμό της διανομής, κατ' αυτή την ίδια τη διανομή και κατά την αξιολόγηση της διανομής. Δεν πρέπει να ενισχύεται λοιπόν η λανθασμένη υπόθεση ότι ο καταναλωτής έχει ένα παθητικό ρόλο.

3. Δεν πρέπει να θεωρείται η διοίκηση της οιανομης κατά τον ίδιο τρόπο όπως η διοίκηση των λειτουργιών σε άλλα επιχειρησιακά πεδία

Αυτό σημαίνει ότι δεν θα ήταν η πιο κατάλληλη ενέργεια από μέρους της επιχείρησης να προσλάβει ένα νέο πτυχιούχο μιας σχολής για να διευ-

θύνει τη διανομή, εκτός αν η διοίκηση της επιχείρησης ήταν αποφασισμένη να του δώσει ηγετική θέση για ν' αρχίσει τη στάδιοδρομία του στην επιχείρηση. Δεν θεωρείται η πιο κατάλληλη ενέργεια να θέσεις έναν υπάλληλό ως υπεύθυνο του όλου συστήματος διανομής, εκτός αν θέλεις να θέσεις αυτόν στο διοικητικό συμβούλιο. Οι αποφάσεις της διανομής δεν είναι ακριβώς αποφάσεις μάρκετινγκ. Αυτές απαιτούν ειδικότητα στην παραγωγή, στη χρηματοδότηση, στην οργάνωση προσωπικού, στον έλεγχο και σε κάθε άλλο λειτουργικό τομέα της επιχείρησης. Η διανομή ασφαλώς διοικείται, αλλά διοικείται στρατηγικά από τα υψηλότερα διοικητικά επίπεδα. Το να θεωρείται ότι απαιτεί αποφάσεις τακτικής, τότε αυτή ανάγεται σε μία άλλη φυσική διανομή.

4. Μην αγνοείτε το παράνομο και το ανέντιμο

Ένα σύστημα διανομής δεν είναι σαν ένα μοντέλο του τέλει ανταγωνισμού⁵¹ το οποίο, με βάση τις υποθέσεις, απέχει από την πραγματικότητα. Το σύστημα διανομής δεν είναι, με βάση τις υποθέσεις, απομονωμένο από την πραγματικότητα, γιατί δέχεται πιέσεις μεγέθους, έλλειψης χρόνου, ευκαιριών, απληστίας και εξουσίας. Θα ήταν ανεδαφικό να αγνοήσουμε ότι ορισμένα άτομα ή επιχειρήσεις κάμπτονται απ' αυτή την πίεση με παράνομες και ανέντιμες αντιδράσεις.

Η μελέτη της διανομής είναι μία μελέτη των οργανισμών και των αλληλοεπιδράσεων. Με τον τεράστιο αριθμό των οργανισμών και των αλληλοεπιδράσεων που εμφανίζονται σ' όλα τα συστήματα διανομής, μερικά θα είναι αμφιβόλου εντιμότητας. Δεν υποστηρίζουμε παράνομη και ανέντιμη πρακτική. Απλά λέμε ότι είναι τμήμα του περιβάλλοντος της διανομής και πρέπει να αναγνωρίζονται.

5. Για να γίνει κατανοητή η διανομή απαιτεί μάλλον μία μακρο- παρά μία μικρο-θεώρηση

Μετά απ' όσα αναφέρθηκαν, ποιος θα μπορούσε να υποστηρίξει ότι είναι ικανός να εποπτεύει όλες τις ροές σ' ένα σύστημα διανομής. Ακόμη

51. Θεοδ. Γ. Γκαμαλέτσος, «Θεωρητική Οικονομική», τόμος Α', Πειραιεύς 1974, σελ. 445, Θ. Γεωργακόπουλος, Θ. Λιανός, Θ. Μπένος, Γ. Τσεκούρας, Μ. Χατζηπροκοπίου, Γ. Χρήστου, «Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία». Αθήνα 1977. σελ. 101. Άγγ. Α. Τσακλάγκανος, ένθ' ανωτ., σελ. 77.

και αν ένα άτομο χειρίζεται όλα αυτά τα πεδία των αποφάσεων, είναι όμως σε θέση να κατανοήσει τους ίδιους συντελεστές για τη λήψη αποφάσεων άλλων οργανισμών, μέσα στο ίδιο σύστημα διανομής;

Για την κατανόηση της διανομής, θα πρέπει να εξετάσει όλους τους αλληλοεξαρτώμενους οργανισμούς. Βέβαια μια τέτοια υπόδειξη για την ευρύτερη θεώρηση μπορεί να είναι αντίθετη στις τάσεις που επικρατούν σε όλα τα πεδία της επιχειρησιακής μόρφωσης σήμερα. Αλλά μάλλον κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει. Ένα άτομο πρέπει να κατανοήσει τη διανομή από τη μακρο-θεώρηση⁵² καθώς και τις υποθέσεις σχετικά με τη διανομή, π ρ ο- τ ο ύ μία μικρο-θεώρηση μπορεί να επιτευχθ-'

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Γεωργιάδης Ε. Μάριος, «Έρευνα και Πολιτική Κατακτήσεως της Αγοράς», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1965.
- Γοννοσιάδης Δημ., «Γενικά Αρχαί Οικονομικού Λογισμού», εκδόσεις 1^η, Θεσσαλονίκη 1976.
- Γρηγοριάδης Δημ. - Σπάτας Ε., «Γενικά Αρχαί του Μάρκετινγκ», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1976.
- Διακόπουλος Χρυστ., «Marketing, Έρευνα Αγοράς και Ανάπτυξη Πωλήσεων», μέρος Α', Β', Αθήνα 1974.
- Ζευγαρίδης Κ. Σπ., «Το Μάρκετινγκ στην Ελληνική Πραγματικότητα», Οικονομική-Επιχειρηματική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 1970.
- Ζώτος Χ. Γεώργιος, «Σύγκριση του Συστήματος «Μάρκετινγκ» σε μια αναπτυγμένη και μια αναπτυσσόμενη Οικονομία. Μελέτη και Ανάλυση του Μάρκετινγκ στις Η.Π.Α. και στην Ελλάδα». Διδακτορική Διατριβή, Θεσσαλονίκη 1978.
- Μαλλίσης Κων., «Μάρκετινγκ και Αντιμάρκετινγκ», Gutenberg, Αθήνα 1979.
- Παπαδόπουλος Δημ., «Εισαγωγή στη Γενική Οικονομική των Επιχειρήσεων», τόμος Α', εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1982.
- Παπαδόπουλος Δημ., «ΕΟΚ και Ελληνικές Επιχειρήσεις: Απειλή Αφανισμού ή Ευκαιρία Προόδου», Μηνιαίο Δελτίο του ΕΒΕΘ, Μάιος 1980.
- Petrof J. - Τζωρτζιάκης Κων., «Διοικήσεις Μάρκετινγκ», εκδόσεις Καραμπερόπουλος, Πειραιεύς 1977.
- Τριανταφυλλόπουλος Βασ., «Marketing, Σύγχρονοι Αρχαί του Εμπορεύεσθαι», εκδόσεις Σμύλεια, 2α έκδοση, Αθήνα 1978.
- Τσακλάγκανος Άγγ., «Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ, Ανάλυση και Έρευνα της Αγοράς», εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1980.

Ξενη

- Aekerman B. Kenneth and LaLonde J. Bernard, «making warehousing more efficient», Harvard Business Review, March-April 1980.
- Alderson Wroe, «Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory» (Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1957).
- Arle. Roland and Berglund Sture, «A Note of Manufacturer's Choise of Distribution Channels», Management Science (July 1959)

- Beckman N. Theodore*, «The Value Added Concept as Applied to Marketing and its Implications», in *Stewart H. Rewold*, ed., *Frontiers in Marketing Thought* (Bloomington: Indiana University, Bureau of Business Research, 1955).
- Borden H. Neil*, «The Concept of the Marketing Mix», *Journal of Advertising Research*, June 1964.
- Boyd W. Harper and Massy F. William*, «Marketing Management» (Harcourt Brace Jovanovich, Inc.) 1972.
- Bowersox J. Donald, SmyKay W. Edward and LaLonde*, «Physical Distribution Management» (New York: Macmillan, 1968).
- Bowersox J. Donald*, «Logistical Management» (New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1974).
- Chamberlin H. Edward*, «The theory of Monopolistic Competition» (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1933).
- Constantin A. James, Anderson D. Ronald and Jerman E. Roger*, «Views of Physical Distribution Managers», *Business Horizons*, April 1977.
- Copeland T. Melvin*, «Principles of Merchandising» (Chicago A. W. Shaw Company, 1924).
- Coz Reavis and Schutte F. Thomas*, «A Look at Channel Management», in *Philip R. McDonald*, ed., *Marketing Involvement in Society and the Economy* (Chicago American Marketing Association, 1969).
- Dalrymple J. Douglas and Parsons J. Leonard*, «Marketing Management-Text and Cases», second edition (Wiley and Sons, 1980).
- Drucker P. Peter*, «The Practice of Management» (New York: Harper and Row, Publishers, 1954).
- Evans R. Joel, Berman Barry*, «Marketing» (Mcmillan, 1980).
- Herron P. David*, «Managing physical distribution for profit», *Harvard Business Review*, May-June 1979.
- Frey W. Albert*, «Advertising», 3rd ed. (New York: The Ronald Press Company, 1961).
- Friedman F. Walter*, «Physical distribution: the concept of shared services», *Harvard Business Review* (March-April 1975).
- Galbraith K. John*, «The Affluent Society», second ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1969).
- Geoffrion M. Arthur*, «Better Distribution Planning with Computer Models», *Harvard Business Review*, July-August 1976.
- Janssen F. Richard and Koten John*, «Leaner Inventories Than in Prior Slumps Could Lessen Severity of this Recession», *Wall Street Journal*, May 1980.
- Heskett L. James*, «Marketing» (Mcmillan Publishing Co., Inc., 1976).
- Kotler Philip*, «Principles of Marketing» (Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J. 1980).
- Kotler Philip*, «Marketing Management-Analysis, planning and control», third edition (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J. 1976).
- Lazer William and Kelley J. Eugene*, «Managerial Marketing Perspectives and Viewpoints», rev. ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1962).

- Magee F. John*, «Guides to Inventory Policy: Functions and Lot Sizes», *Harvard Business Review*, January-February 1956.
- Mallen Bruce*, «Conflict and Cooperation in Marketing Channels», in *L. George Smith*, ed., *Reflections on Progress in Marketing* (Chicago, American Marketing Association, 1964).
- McCarthy Jerome*, «Basic Marketing: A Managerial Approach», seventh edition (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1981).
- Moyer Reed*, «Marketing in the Iron Curtain Countries», *Journal of Marketing*, October 1966.
- Murphy E. Patrick* and *McGarrity A. Richard*, «Marketing Universities: A survey of student recruiting Activities», *College and University*, Spring 1978.
- NcNair P. Malcolm*, «Marketing and the Social Challenge of Our Times», in *Keith Cox* and *Ben M. Enis*, eds., *A New Measure of Responsibility for Marketing* (Chicago, American Marketing Association, 1968).
- Rosenberg J. Larry*, «Marketing» (Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J. 1977).
- Stanton J. William*, «Fundamentals of Marketing» (McGraw-Hill Book Company, 1971).
- Stern W. Louis*, «Distribution Channels: Behavioral Dimensions» (Boston: Houghton Mifflin, 1966).
- Sweeney J. Daniel*, «Marketing: Management Technology or Social Process», *Journal of Marketing*, October 1972.
- Taylor L. Jack* and *Robb F. James*, «Fundamentals of Marketing: Additional Dimensions» (McGraw-Hill Book Company, 1975).
- Vaile S. R.*, *Grether T. E.* and *Cox R.*, «Marketing in the American Economy» (New York: The Ronald Press, 1952).
- Weigand E. Robert*, «Business Topics», September 1962.
- Wentz B. Walter*, «Marketing» (West Publishing Company Minn., 1979).
- «New-fangled Routes Deliver the Goods-Faster and Cheaper», *Business Week*, November 1959.